

12. Public Management Impulse der Fachhochschule Oberösterreich
6. Oktober 2020

Innovative Staatsangestellte Gibt es sie? Wie gewinnt man sie?

Adrian Ritz, Prof. Dr.
Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, Schweiz

Zentrale Attraktivitätsfaktoren weltweit

Rang	Arbeitgeber	Arbeitnehmer
1	Laufbahnperspektiven	Grundlohn/Salär
2	Grundlohn/Salär	Arbeitsplatzsicherheit
3	Arbeitgeberreputation	Laufbahnperspektiven
4	Herausfordernde Tätigkeit	Herausfordernde Tätigkeit
5	Arbeitsplatzsicherheit	Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten
6	Arbeitgebermission, -werte	Arbeitgeberreputation

Quelle: Willis Towers Watson 2017

«Das Problem ist nicht die Attraktivität der Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor an sich, sondern das Image der Arbeit in staatlichen Verwaltungen.»



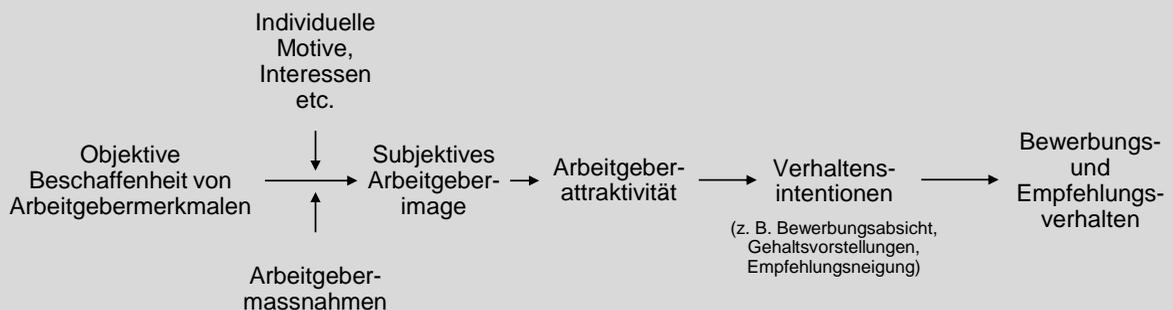
Job

vs.



Sektor

Ritz/Thom 2019: Ursache-Wirkungsmodell der Arbeitgeberattraktivität



Ritz/Waldner 2011, 2012: Bewertung der Arbeitgebermerkmale durch Studierende (De)

Öffentliche Verwaltung

Arbeitsplatzsicherheit
Work-Life-Balance
Umwelt- und Sozialverhalten

Public Service Motivation
als Attraktivitätstreiber

McKinsey & Company

Verdienstmöglichkeiten
Abwechslung, Herausforderung
Laufbahnperspektiven
Weiterbildungsmöglichkeiten
Reputation der Organisation
Auslandeinsatz

Quelle: Ritz/Waldner 2012

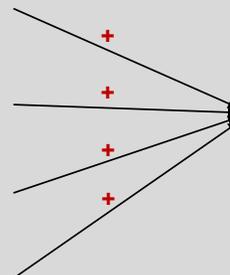
28 Studien zu Präferenzen im öffentlichen Sektor zu arbeiten (1996-2016)

Eltern im ÖS, Minderheiten, Soz.wiss.
Studienhintergrund, Bildungsstufe,
Erfahrung im ÖS

Arbeitsplatzsicherheit, Sicherheitsbedürfnis

Wichtigen, gesellschaftlichen Beitrag
leisten, Public Service Motivation

Reputationsfaktor Vertrauen



**Präferenz für
Arbeit im
öffentlichen
Sektor**

Vgl. Korac et al. 2019

Employer Branding

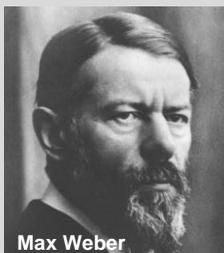
„...beeinflusst die **Wahrnehmung** der **Wunschkandidaten**.“

„...macht Sie zum **Traumarbeitgeber** der heiss umworbenen Talente.“

„...steigert die **Loyalität und Leistungsbereitschaft**, erhöht die Identifikation, verbessert das Arbeitsklima und sorgt für eine **längere Verbleibdauer**.“

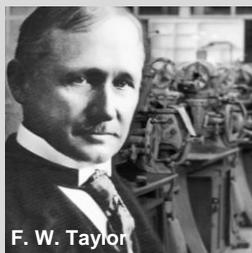
Employer Branding ist eine die Unternehmensmarke spezifizierende, identitätsbasierte Arbeitgebermarkenstrategie.

Wie sieht unsere Unternehmensmarke aus?



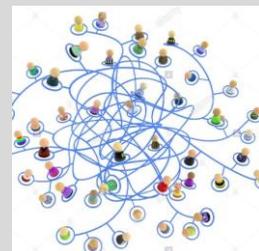
Max Weber

**Bürokratische
Organisation**



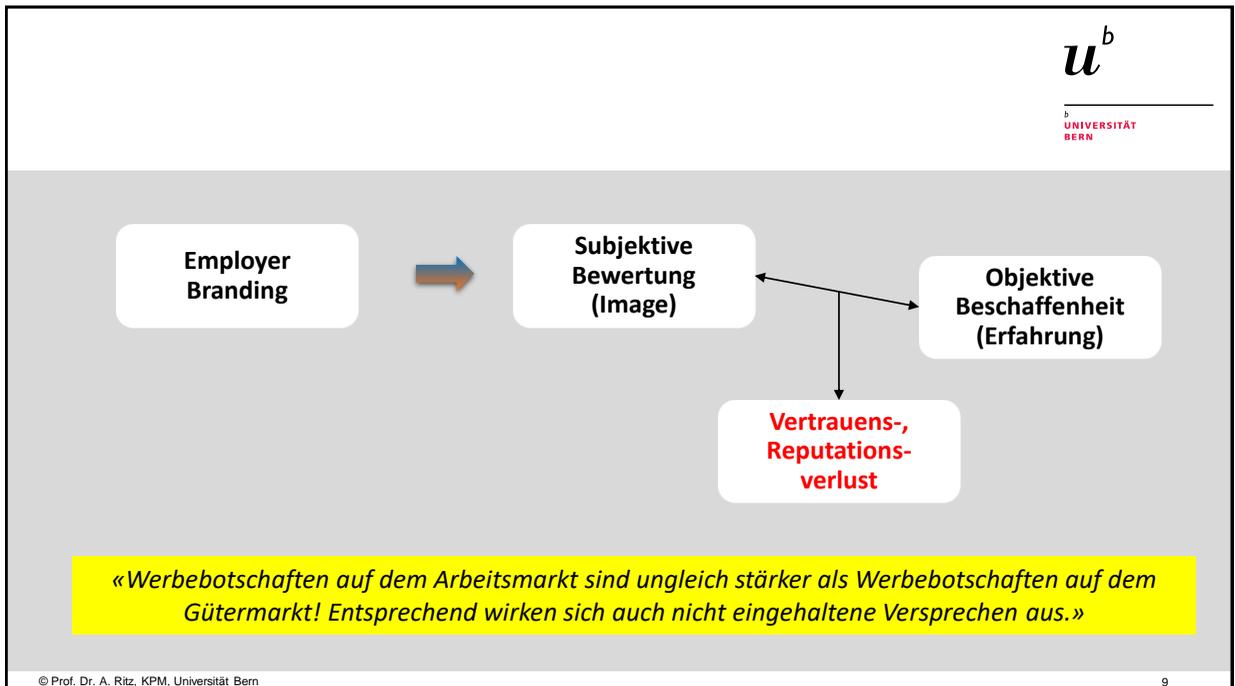
F. W. Taylor

**Effiziente
Organisation**



Netzwerkorganisation

- Radikal kollaborativ
- Dezentral organisiert
- Selbstverwaltet, interdisziplinär, durchlässig teamorientiert
- Unternehmerisch, gestaltend, vernetzend



**Multiplizieren Sie
Ihre Möglichkeiten.**



Die Schweiz, Ihr Unternehmen.
stelle.admin.ch



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ergänzen Sie uns.



Die Schweiz, Ihr Unternehmen.
stelle.admin.ch



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Ergänzende Strategien der Arbeitgebermarkenbildung



Weske et al. 2019: Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung

- > «Werden spezifisch öffentlich interessierte Job-Kandidaten/innen durch öffentliche Werte i. R. von Employer Branding Massnahmen angezogen?»
- > Wertestatemts:
 - Öffentlich Werte: Unparteilichkeit, Nicht korrupt, Rechtmässigkeit
 - Privat Werte: Innovationskraft, Profitorientierung; Konkurrenzorientierung
- > Experiment:
 1. Vorbefragung zur Public Service Motivation
 2. Experiment mit Kontroll- und Treatmentgruppen (Employer Branding inkl. Wertestatemts)
 3. Nachbefragung zur Attraktivität der beschriebenen Organisation

- > **Ergebnisse:**
 - PSM x öffentliches Branding → **Nicht** höhere Arbeitgeberattraktivität
 - Hohe extrinsische Motivation x privates Branding → **Signifikant höhere** Attraktivität
- > **Zentrale Erklärung:**
 - Bei öffentlichen Stellen sind prosoziale Merkmale selbstverständlich, andere Merkmale zeigen stärkere Effekte im Rekrutierungsprozess
 - **Im frühen Laufbahnstadium sind laufbahnorientierte und extrinsische Motive wichtiger für die Arbeitgeberattraktivität einer Person.**

Asseburg et al. 2020: Employer Branding und Bewerbungsabsichten

- > «Wollen sich Personen auf eine öffentliche Stelle bewerben, wenn sie unterschiedliche Stellenmerkmalen erkennen und inwiefern hängt dies von deren PSM ab?»
- > Stellenmerkmale:
 - Extrinsisch (Gehalt, Laufbahn, Prestige)
 - Intrinsisch (Freude, Engagement)
 - Prosozial (Helfen, Sinnstiftung, gesellschaftlicher Beitrag)
- > Experiment:
 1. Vorbefragung zur Public Service Motivation u.a.
 2. Experiment: Zuordnung von Stellenmerkmalen zu Stelleninseraten
 3. Nachbefragung zur Bewerbungsabsicht

- > **Ergebnisse:**
 - **Extrinsische, intrinsische, aber nicht prosoziale** Stellenmerkmale führen zu höherer Bewerbungsabsicht
 - PSM x prosoziale Stellenmerkmale → signifikant höherer Bewerbungsabsicht **bei Nicht-Studierenden**
- > **Zentrale Erklärung:**
 - **Öffentliche Werte, PSM usw. haben geringe Bedeutung bei erster Jobwahl, gewinnen aber an Bedeutung bei nachfolgenden Jobwahl-Prozessen.**

Fazit

1. Für Stellensuchende sind **Gehalt**, **Arbeitsplatzsicherheit** und **Perspektiven** zentral
2. Arbeitgeberattraktivität wird unterschiedlich wahrgenommen:
 - **Öffentliche** und **private** Organisationen werden mit anderen Werten assoziiert
 - Öffentlichen Organisationen werden **prosoziale** und **sicherheitsorientierte** Werte zugeschrieben
 - **Junge** und **ältere**, **verschieden ausgebildete** und **sozialisierte** Personen reagieren unterschiedlich auf Rekrutierungs- und Brandingbotschaften
3. Vor allem auf dem «**Jugendmarkt**» sind klassische Anreize zentral
4. Employer Branding wirkt, wenn **wahres**, **organisations-** und **job-** bzw. **zielgruppenspezifisches Markenversprechen**
5. Für **typisch** öffentliche Arbeitsstellen kann es sich lohnen, durch **öffentliche Werte** und öffentliche Stellenmerkmale zu **segmentieren**
6. Solche Botschaften sind **ergänzend** und nicht alleinstehend einzusetzen

Literaturhinweise



Das Buch zum Thema:

Ritz, A., Thom, N. (2019). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. 6. Auflage, Springer-Verlag.
DOI: 10.1007/978-3-658-25875-7

Asseburg, J., Hattke, J., Hensel, D., Homberg, F., Vogel, R. (2020). The Tacit Dimension of Public Sector Attraction in Multi-Incentive Settings, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1): 41–59. DOI: 10.1093/jopart/muz004

Korac, S., Saliterer, I., Weigand, B (2019). Factors Affecting the Preference for Public Sector Employment at the Pre-Entry Level: A Systematic Review, *International Public Management Journal*, 22(5): 797-840. DOI: 10.1080/10967494.2018.1430086

Ritz A., Waldner C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3): 291-316. DOI:10.1177/0734371X11408703

Weske, U., Ritz, A., Schott, C., Neumann, O. (2020). Attracting Future Civil Servants with Public Values? An Experimental Study on Employer Branding, *International Public Management Journal*, 23(5) 677-695. DOI: 10.1080/10967494.2018.1541830